



UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Título

La Herencia Familiar de las PYMES en La Rioja: Empresas Vitivinícolas.

Autor/es

DÉBORA DÍAZ MANGADO

Director/es

M^a CARMEN SABATER FERNÁNDEZ

Facultad

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Titulación

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Departamento

CIENCIAS HUMANAS

Curso académico

2017-18



La Herencia Familiar de las PYMES en La Rioja: Empresas Vitivinícolas., de DÉBORA DÍAZ MANGADO

(publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported.

Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los titulares del copyright.

© El autor, 2018

© Universidad de La Rioja, 2018

publicaciones.unirioja.es

E-mail: publicaciones@unirioja.es



**UNIVERSIDAD
DE LA RIOJA**

**GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS
HUMANOS**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

TRABAJO FIN DE GRADO

LA HERENCIA FAMILIAR DE LAS PYMES EN LA RIOJA: EMPRESAS VITIVINÍCOLAS.

AUTOR:

DÉBORA DÍAZ MANGADO

TUTOR/ES:

CARMEN SABATER

AÑO ACADÉMICO: 2017/2018

RESUMEN

Las empresas familiares son la base de la economía de España, ya que son la principal fuente de generación de empleo. Por todos es sabido la importancia con la que cuentan las bodegas riojanas en dicha comunidad, siendo la principal fuente de ingresos.

En este trabajo pretendo estudiar y analizar la herencia y sucesión en las PYMES riojanas, más en concreto de las bodegas familiares riojanas, enfocando su análisis empírico tanto en el proceso de sucesión que se sigue como en la gestión de sus Recursos Humanos, ya que se considera que estos tienen cierta relevancia en las diferentes empresas de todos los sectores, y que cada vez son más las que van uniendo dicho departamento a sus organizaciones. La trascendencia de dicha área en las empresas radica en la fidelización del capital humano, gracias a ello mejora la productividad, ya que las personas encargadas de los recursos humanos se preocupan por los intereses y necesidades de los empleados, y de esta forma estos últimos se sienten más motivados y esto queda reflejado, no solo en su productividad, sino también en su rendimiento y en su eficiencia.

Palabras clave: *empresa familiar, empresa vitivinícola, PYME, sucesión, Recursos Humanos.*

ABSTRACT

Family business are a major part of Spain's economy, because they are the principal source of employment. It is common knowledge that Spanish wineries are the main source of income in La Rioja.

In the following essay I intend to show the research and analyse the family legacy and succession in small and medium-sized enterprises in La Rioja. Focusing their empirical analysis on the succession process as well as on the running of the department of Human Resource since they are both relevant in

enterprises across sectors and industries. According to this information, family businesses are increasingly expanding Human resource departments into their companies.

The human resource managers are responsible for basic interests and needs of their employees. This means that the significance of this department lies in employer branding. Therefore, fellow employees feel more motivated, which in turn causes productivity and efficiency to clearly increase.

Key words: *family business, wine business, small and medium-sized enterprises, succession, Human Resources*

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Conceptualización empresa familiar.....	7
2.2. Empresa familiar.....	9
2.2.1. Ventajas y desventajas de la empresa familiar.....	9
2.2.2. Tipos de empresa familiar.....	11
2.3. Proceso de sucesión familiar.....	12
2.4. Protocolo familiar.....	13
3. OBJETIVOS.....	15
4. ANÁLISIS EMPÍRICO.....	16
4.1. Metodología.....	16
4.2. Muestreo.....	16
4.3. Estudio de los datos obtenidos.....	18
5. CONCLUSIONES.....	25
6. BIBLIOGRAFÍA.....	29
ANEXOS.....	31

1. INTRODUCCIÓN

La existencia de empresas familiares tiene gran importancia en la economía a nivel mundial.

Diferentes estudios del Instituto Nacional de Estadística, analizan que, en torno al 88,8% de empresas residentes en España, son empresas familiares. A ello se añade que estas organizaciones representan la mayor fuente de oferta de empleos del país, lo que contribuye al incremento laboral y económico, incrementando así el PIB nacional en un 57,1%. Estas empresas crean el 66,7% empleo de nuestro país (IEF, 2016).

Las empresas familiares corresponden al foco de la economía riojana. Y es que estas representan el 75% del total de empresas en La Rioja. Estas PYMES familiares riojanas representan el 82% del empleo de nuestra comunidad (AREF, 2018). Por esto, es por lo que su existencia constituye una gran importancia económica y productiva.

La mayoría de estas empresas familiares existentes en La Rioja, tiene la participación de una sola familia, siendo aún su primera generación, tratándose este de uno de los principales problemas existentes en las organizaciones familiares: la dificultad de un compromiso generacional.

A pesar de que la mayoría de las veces se relaciona empresa familiar con PYME imaginando mercados pequeños sin innovaciones y viviendo el día a día, no siempre se encuentra en consonancia con la realidad ya que, dentro del mercado español, el 25% de las organizaciones con mayor valor se trata de empresas familiares. Este valor que poseen viene dado por diversos factores. Entre ellos podemos destacar la escasa deuda que poseen ya que no deben realizarse inversiones tan voluminosas como sucede en las grandes empresas, la lealtad entre sus miembros debido a su parentesco, la visión que hacen

sobre el largo plazo no se verá forzada y podrá realizarse de forma pausada sin importar tanto los resultados mensuales.

En todas las empresas mundiales, el factor más importante que poseen son los individuos. Por ello, el papel que los Recursos Humanos tienen en las organizaciones es tan importante. Poseer políticas para gestionar y tratar a las personas, aumenta tanto la satisfacción de los empleados como la productividad de estos en las empresas.

La gestión de Recursos Humanos es tan importante para empresas grandes como para las PYMES, ya que todas ellas están formadas por personas, y si existen conflictos que inquieten a estas personas, también perturbarán al progreso del negocio organizacional. Las empresas deben entender que no solo es necesario preocuparse de los meros trámites administrativos, como el pago de nóminas, sino que los Recursos Humanos van más allá de todo esto afectando al clima laboral, motivación del personal y mejora de la rentabilidad y eficiencia. Si no se actúa con profesionalidad y se adaptan los patrones a la gestión de los Recursos Humanos, ello causará finalmente un limitado crecimiento de la empresa. Por el contrario, una correcta gestión del personal, ayudará a alcanzar los objetivos empresariales deseados de modo favorable.

En las empresas familiares tan importante es contar con un departamento de Recursos Humanos que gestione su capital humano, ya que en dichas empresas convivirán familiares, no familiares y empresas, un colectivo heterogéneo que puede ocasionar relaciones difíciles de sobrellevar. Por ello, la existencia de políticas de Recursos Humanos en las empresas familiares condicionará que, en estas organizaciones, exista un equilibrio entre familiares y empresa, y que el valor de las personas influya de manera positiva en el crecimiento empresarial.

La evolución de integración de políticas de Recursos Humanos va en aumento, y es que cada vez es mayor la importancia que se le da en las empresas familiares y PYMES, ganándose un hueco en el mercado y demostrando que su labor tiene suma importancia para que estas empresas puedan sostenerse y crecer en el tiempo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptualización empresa familiar

A pesar de la importante figura de las empresas familiares no solo en La Rioja, sino en España, el ordenamiento jurídico español vigente no concede una definición clara y concisa sobre empresa familiar.

Pese a ello, se afirma que una **empresa familiar** debe poseer unas características necesarias (EAE, 2018).

La familia a cargo de la empresa deberá ser quien tenga más capacidad y poder de decisión acerca de los diferentes aspectos de la gerencia colectiva. Esto no quiere decir que la familia deba poseer la mayoría de las acciones, basta con que su influencia y votos sean mayores que el resto de posibles socios.

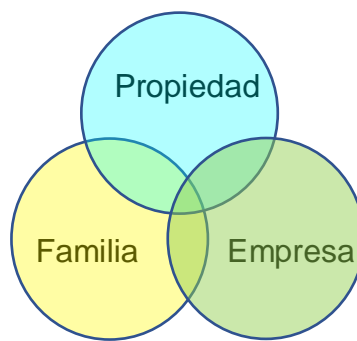
La familia deberá ser figura primordial dentro de la gerencia colectiva de la empresa. Además, alguno de los componentes de dicha familia, deberá tener una participación activa continua dentro de la misión empresarial.

Un factor muy importante para que las empresas familiares perduren en el tiempo, es que exista la continuidad de dicha empresa por parte de los predecesores familiares. Sin esto, la empresa familiar durará a corto plazo y no tendrá la oportunidad de una herencia familiar para que dicha organización dure generaciones.

Por otro lado, una **PYME** (Pequeña y Mediana Empresa) es conocida tal y como dicta el diccionario de la Real Academia Española como una “*Empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación*”.

Según el Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión, una PYME “*está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas, y cuya volumen de negocios no exceda de 50 millones de euros*”.

Y es que en las empresas familiares convive una triple dimensión, que los miembros de la familia deben saber sobrellevar: familia-propiedad-empresa.



Esto es así, porque dentro de una empresa , a la cual pertenecen todas las personas que trabajan en ella, puede existir una familia formada por un miembro o un grupo de familiares, que sean propietarios de la empresa, es decir, que posean acciones para decidir en dicha organización, teniendo o no otros cargos dentro de la misma.

En las empresas familiares, se encuentra el problema de que hay que saber unir y salvaguardar estos tres pilares que se ven en la ilustración: empresa, familia y propiedad. Se ve como la unión de familia y empresa da como resultado una nueva ilustración denominada propiedad. Por ello, es importante que en todas las empresas familiares, para que puedan tener una continuidad a largo plazo, sus objetivos más marcados sean la unión y el acuerdo familiar, que exista comunicación, información y transparencia en todas las acciones que se lleven a cabo, para que los problemas laborales que puedan ir surgiendo a lo largo de la vida de la organización no incidan sobre las relaciones familiares de los miembros.

Tras esto, cabe enfatizar que no toda empresa familiar pertenece al grupo de las PYMES, ya que, pese a que siempre tendemos a entenderlo de este modo, existen grandes empresas familiares que empezaron como pequeñas y, poco a poco, fueron creciendo a lo largo de los años. Un ejemplo de esta casuística es Tous, puesto que esta marca comenzó con una joyería pequeña en el año 1920, y tras varias generaciones, es conocida no solo a nivel nacional sino también internacional. Otro ejemplo sería el de Supermercados Mercadona, donde su dueño Juan Roig, tras el afán de superación, convirtió diferentes carnicerías propiedad de sus padres en lo que hoy en día conocemos. También se puede destacar la marca Inditex, en donde Amancio Ortega junto con la que

fue su esposa, fueron transformando un pequeño taller de batas hasta la industria textil formada hoy en día.

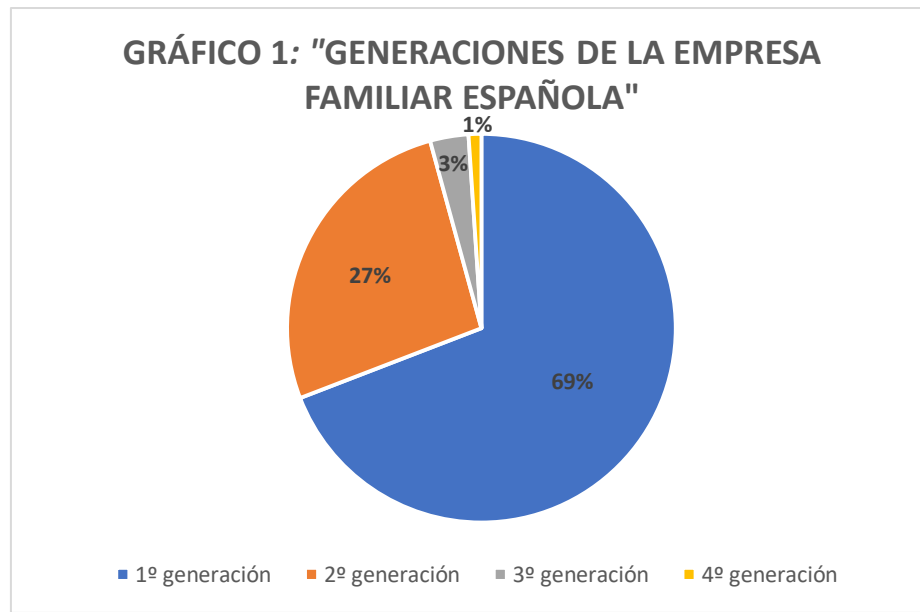
2.2. Empresa familiar

2.2.1. Ventajas y desventajas de la empresa familiar

A pesar de que el mayor volumen de organizaciones es propiedad familiar, cuentan con una infinidad de **problemas** de múltiples tipologías (EAE, 2018).

En cuanto a los problemas económicos, destacamos la dificultad de muchas de conseguir capital que financie dicha actividad para que se mantenga en el tiempo, aun cuando se produzca un cambio generacional.

Relacionado con los problemas familiares, existe la *autocracia* del propietario fundador, quien tiene tendencia a tratar a los descendientes como menos competentes frente a otros expertos. Para los propietarios fundadores también surge la *problemática de confiar* este cargo a dichos progenitores. Encontramos problemas de *nepotismo*, producidos cuando se incluyen en las tareas gestoras a miembros familiares que no tengan formación ni capacidad para dichos cargos. Diferenciamos del mismo modo *ausencias de liderazgo* en los casos donde ningún miembro está capacitado para hacerse con la gerencia de dicha empresa, así como también distinguimos en algunos casos *conflictos emocionales* ya que la vida personal y profesional de estos está relacionada entre sí. De este modo, los conflictos que puedan surgir en el ámbito personal entre dos o más personas, podrá influir en el ámbito laboral.



Fuente: Instituto de la Empresa Familiar, 2014

Tal y como nos muestra el gráfico, en relación a las generaciones existentes en las empresas familiares españolas, el 69% de estas se encuentra en la primera generación, formando más de la mitad del total nacional. El 27% cuenta en su organización con la segunda generación familiar, y las empresas que se encuentran en una tercera o cuarta generación forman el 3% y el 1%, respectivamente.

Con esto, observamos que la mayoría de las empresas nacionales familiares se encuentran en la primera generación, y que son muy pocas las empresas que cuentan con dos o más generaciones a su cargo.

Uno de los mayores problemas de las empresas familiares en España, es la corta vida de muchas de ellas. Y es que, como vemos en el gráfico, los porcentajes de tercera y cuarta generación existentes en las organizaciones son muy reducidos. La primera generación es la más abundante en las empresas, siguiéndole la segunda generación, aunque con un porcentaje bastante inferior.

Por otro lado, existen dificultades de *inflexibilidad* y *rigidez*, sobre todo en propietarios de avanzada edad que estén acostumbrados a llevar un tipo de

trabajo no actualizado a los tiempos que hoy vivimos, y por ello sean reacios a innovaciones tecnológicas.

De tal modo, localizamos diversas **ventajas**.

Entre ellas destacamos el *compromiso* de todos los miembros de la familia, ya que, al ser un negocio familiar, las personas suelen implicarse más. También contamos con *flexibilidad* tanto en el horario de trabajo como en el sueldo percibido mes a mes.

Algo importante será la *mayor comprensión de la tarea empresarial*, debido a que se ha ido viviendo durante el transcurso de la vida.

En las PYMES familiares, la gerencia está formada por pocas personas, por lo que la *toma de decisiones se realizará de forma más rápida* al ser pocas personas las que tienen que llegar a un acuerdo de decisión.

Finalmente, podemos afirmar que entre las personas que forman parte de la misma familia, existe una *mayor confianza*, algo que llega a ser positivo en los negocios familiares, uniendo la confianza al *orgullo* que surge entre los miembros de una familia y los logros que, entre ellos, son capaces de alcanzar.

2.2.2. Tipos de empresa familiar

Dentro de las empresas familiares, podemos encontrar diferentes tipos de esta, atendiendo a qué función ocupan sus integrantes (Gallo, M. Á., 2004).

Si dicha empresa familiar, incorpora a cada familiar que desea trabajar en ella, esta será una **empresa de trabajo familiar**. En ella, se facilita el puesto a los miembros familiares independientemente de su formación, para ocupar las diferentes tareas con sus asociadas responsabilidades.

Por otro lado, encontramos aquellas empresas que aceptan familiares cuya preparación académica sea adecuada para ocupar puestos de responsabilidad tales como directivos. Este tipo de empresa se denomina **empresa de dirección familiar**.

También encontramos las organizaciones nombradas **empresas de gobierno familiar**, donde la familia solo lleva a cabo labores de gobierno, y las demás tareas relacionadas con la empresa son realizadas por personas ajenas a la familia propietaria. Para este tipo de empresas, es crucial que los miembros de

la familia distingan bien cuál es su cometido y no quieran interferir en otro encomiendo que no tengan que ver con el gobierno de la organización.

En aquellas familias que toman la decisión de realizar inversiones en diferentes empresas pero, sin embargo, no intervienen en ningún otro cargo relacionado con la organización, se dice que son **empresas familiares de inversión**. Su única función es invertir en diferentes organizaciones.

Finalmente, encontramos las **empresas familiares coyunturales**, donde las familias se unen por un tiempo determinado pero sin tener una visión de continuidad, y definitivamente esta organización será vendida a personas externas a la familia.

2.3. Proceso de sucesión familiar

La **sucesión** se entiende como “sustitución de alguien en un lugar o en el desempeño de una función” (RAE, 2018).

De forma más extensa, Guinjoan y Llauredó (2000) definen el proceso de sucesión de tal forma “aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan de forma prolongada y con las correcciones necesarias en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia) (p.5).

En relación a esta definición, en toda empresa familiar, debe producirse una sucesión entre los miembros de dicha familia. En el momento que el propietario actual decide jubilarse, esa organización familiar pasará a manos del sucesor, para que, de este modo, la empresa continúe el ciclo familiar. La generación que pasará a tomar las riendas de la empresa, contará con los conocimientos necesarios para poder hacerse cargo de dicha organización, sin que esta sucesión sea una proyección tardía y se haya dedicado el tiempo necesario para que, de este modo, sea más favorable.

En el período de sucesión reside el momento más difícil de la empresa, ya que si esta no ha sido planificada previamente con el tiempo requerido, puede suponer el fin de la vida de la organización. Por ello, y como ya hemos

comentado, es crucial que el proceso de sucesión se realice de forma pausada y atendiendo a una planificación previa.

Se dan diversos tipos de sucesiones dentro de una empresa familiar. El primero de ellos se trata de la **sociedad familiar**, en la cual los votos están repartidos de forma igualitaria entre los herederos de la empresa. **El líder familiar** forma parte de otro tipo de sucesión familiar, en el que uno de los herederos contará con la mayoría de los votos a pesar de que la organización pertenezca a más propietarios (miembros todos de la misma familia). Este tipo forma parte de las empresas donde los propietarios tengan certeza absoluta en ese “líder” encargado de velar por los intereses de la empresa. Finalmente, encontramos un último tipo de sucesión denominado **sociedad empresarial**, donde la empresa será propiedad solo de los herederos que deseen realmente dedicarse al negocio familiar, y ellos serán quienes gestionen la empresa. Si existe algún otro beneficiario, y este no quiera formar parte de esta actividad empresarial, serán el resto de herederos quienes adquieran su parte a cambio de diferentes recompensas que fijarán entre ellos.

Generalmente, es difícil encontrar una empresa la cual tenga fijado el modelo de sucesión. Lo más común, es que las organizaciones no lo tengan, y este proceso se realice sin cumplir con los requerimientos necesarios para que esta sucesión se pueda realizar.

2.4. Protocolo familiar

El protocolo familiar es definido, según la Asociación Madrileña de Empresa Familiar (2016), como “aquel que regula las relaciones de la familia empresaria y responde a la propia realidad tanto de la familia como de la empresa. Así, ha de ser la conclusión que se obtenga tras un trabajo en la familia, la empresa y la propiedad. Supone un proceso con componentes jurídicos, económicos y empresariales, pero sobre todo, es un proceso de trabajo psicológico y emocional con la familia que, en ocasiones, no se tiene en cuenta en su justa medida, al presentarse el protocolo familiar como un documento normalizado que podríamos calificar como preparado para llevar”.

El protocolo familiar, por lo tanto, consiste en la firma, por parte de los individuos que forman parte de una empresa familiar, de un documento en el cual se plasmarán diferentes normas y reglas para resguardar los intereses de la empresa frente a las posibles dificultades que se puedan dar entre los miembros de la familia.

Por este motivo, dicho documento será clave para que la vida personal no interfiera en la vida profesional de sus miembros.

A pesar de esto, no es obligatorio tener creado en las empresas familiares un protocolo familiar, pero si es recomendable para que la organización sea viable a largo plazo.

El Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, regula la publicidad de los protocolos familiares.

La implantación de dicho pacto, suele tener una duración de un año aproximadamente, y el momento idóneo para hacerlo es cuando sigue en vigor la primera generación ya que, de este modo, fijarán normas previas a la sucesión del heredero, que ayudarán a poner freno a los problemas que pudieran surgir en el proceso. Este pacto, no es eterno, sino que habrá que ir cambiándolo y poniéndolo al día siempre que se suponga preciso. El proceso para su elaboración requiere tiempo y dedicación.

Estos pactos son diferentes dependiendo que empresa lo acoja, ya que cada familia y cada organización es diferente, y por ello es necesario que cada protocolo se adapte a las necesidades y características de quienes lo sellen. Este se verá encaminado dependiendo de las preferencias, la cultura y los valores de las personas que lo adopten.

Mediante estos pactos familiares, las empresas de beneficiarán de forma que:

- Se protegerá la unión familia, asignando unos derechos y deberes de cada miembro. Esto mejorará la gestión de la organización y ayudará a obtener una armonía.
- Se asignará un plan de sucesión, uno de los puntos más importantes en toda empresa familiar.

- Organizar el patrimonio familiar, de forma que queden separados y diferenciados el patrimonio familiar y el patrimonio laboral, para que no se tienda a confusiones y errores.
- Delimitar cuales son los objetivos organizacionales.

Como ya hemos dicho, son los miembros familiares los que ajustarán a su organización el protocolo. A pesar de que no existen dos protocolos iguales, sí es cierto que la estructura que suelen seguir estos suele ser similar en todos los casos. Este esquema suele ser: introducción y principios, ámbitos de aplicación, pactos sociales estatutarios, pactos para sociales extra estatutarios, órganos familiares revisión final y cierre del pacto.

Dependiendo de la eficacia jurídica con la que cuenten los protocolos, estos podrán ser de tres tipos. En primer lugar tenemos los **pactos sin fuerza legal**, los cuales se rigen únicamente por valores morales. Del mismo modo encontramos los **pactos con eficacia frente a terceros**, los cuales están permitidos incluirlos en los Estatutos Sociales y cuentan con eficacia frente a terceros recogida en el artículo 9 del Reglamento del Registro Mercantil. Finalmente vemos los **pactos con fuerza contractual limitada a las partes firmantes**, los cuales son acuerdos extra estatutarios, bien por la decisión de las partes firmantes o porque los firmantes no quieren que dicho documento sea hecho público.

A pesar de la importancia que este tiene en todas las empresas familiares, solo un 9% de organizaciones en España cuenta con él, mientras que las demás empresas no creen necesaria la implantación de este.

3. OBJETIVOS

El objetivo que se persigue alcanzar, es conocer cómo se produce la herencia y sucesión familiar en las Bodegas riojanas analizadas: quién o quiénes serán los beneficiarios de la gestión empresarial y cuál será el proceso seguido para llevar a cabo la sucesión. Analizaremos como se produce la continuidad de las empresas vitivinícolas familiares, las diferentes generaciones que pertenecen a

estas, tipo de empresa familiar, los valores necesarios para su continuidad o cómo se realizará el cambio de mando.

Estos objetivos serán unidos al análisis de la gestión de los Recursos Humanos dentro de estas Bodegas, centrándome en las siguientes áreas:

- Reclutamiento y selección
- Administración y gestión de personal
- Gestión de la retribución
- Buen funcionamiento y clima laboral
- Relaciones laborales
- Formación específica

4. ANÁLISIS EMPÍRICO

4.1. Metodología

La metodología en la cual he basado la investigación es la cualitativa con la técnica de la entrevista, que permitirá obtener la información relacionada con los objetivos marcados.

La elección de dicho método tiene su origen en la importancia de un acercamiento con las personas entrevistadas y tener un contacto más directo con estas, las cuales serán los propietarios de las empresas, y la profundidad de las preguntas. Serán preguntas a priori cerradas pero que, a medida que la entrevista vaya fluyendo, podrían ir surgiendo diferentes según las respuestas. El objeto de esta es ir adquiriendo información de los procesos de sucesión y también sobre el área de Recursos Humanos con el que cuentan las organizaciones familiares vitivinícolas riojanas.

El esquema de las cuestiones analizadas en las entrevistas, está regido por los temas tratados a lo largo del análisis teórico, proporcionándole mayor énfasis a los aspectos relativos a la sucesión y herencia así como a las diferentes áreas que los Recursos Humanos poseen en las empresas.

4.2. Muestreo

En relación al tipo de muestreo, se trata de un muestreo por cuotas, como una muestra no probabilística. Esto es así ya que los entrevistados se han

seleccionado por sus características, y no de forma aleatoria, siendo todos empresas familiares vitivinícolas, característica esencial para el estudio de la investigación. Las cuotas seleccionadas serán la localización, el tamaño y la tipología generacional.

Se destaca el análisis de una diversa tipología de bodegas, las cuales cuentan con diferentes números de empleados. De esta forma obtendré un análisis más amplio.

En cuanto al muestreo, dichas entrevistas serán realizadas a los propietarios de las diferentes Bodegas familiares riojanas, seleccionadas de forma aleatoria, siendo todas ellas PYMES, con el fin de obtener la exploración necesaria.

En cuanto a las empresas vitivinícolas seleccionadas, podemos decir :

- La primera se encuentra ubicada en la parte alta de la Rioja, en San Vicente de la Sonsierra, y está formada por 5 trabajadores.
- La segunda empresa está localizada en Cuzcurrita de Río Tirón (Rioja Alta), contando con un total de 9 trabajadores.
- Otra de las bodegas se encuentra colocada en la capital de La Rioja, Logroño, perteneciendo a la Rioja Media, y contando con un total de 46 empleados.
- La cuarta empresa, orientada en la Rioja Alta, en el municipio de Nájera, queda integrada por 17 trabajadores.
- Una más de estas empresas, instalada en la Rioja Media, en Nalda, se halla compuesta por 11 trabajadores.
- Finalmente, la sexta y última organización seleccionada, queda emplazada en Hornos de Moncalvillo, perteneciendo a la Rioja Media, organizada en 10 trabajadores.

Por lo tanto, el muestreo serán 6 empresas vitivinícolas familiares situadas en la Comunidad Autónoma de La Rioja, con un rango de empleados de entre 5 y 50 empleados a su cargo. Se trata todas ellas de PYMES familiares riojanas dedicadas al sector vitivinícola.

La entrevista ha sido realizada a estas empresas vitivinícolas de La Rioja, las cuales se encuentran en diferentes generaciones familiares. Tras estas

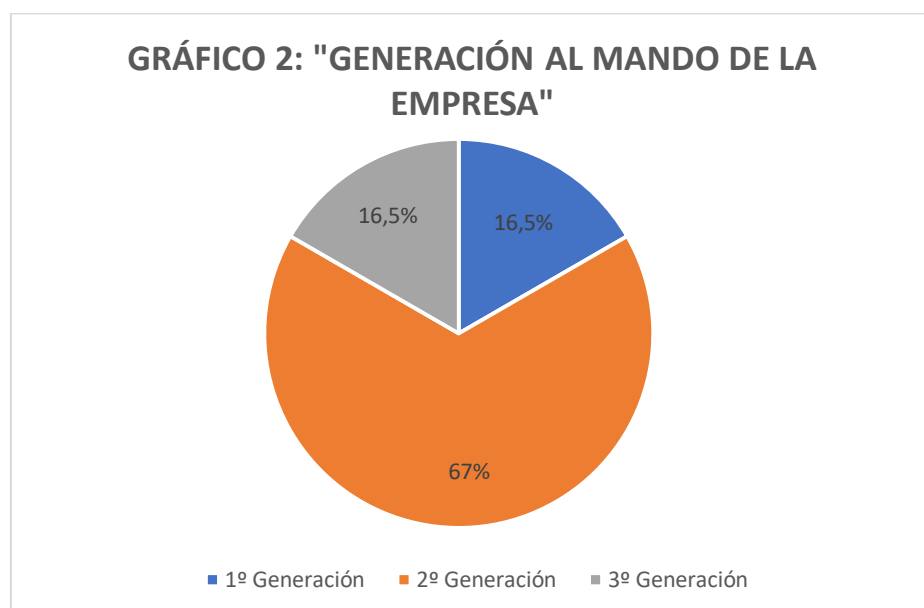
entrevistas, se ha procedido a examinar los datos obtenidos de cada una de ellas.

4.3. Estudio de los datos obtenidos

Tras realizar y finalizar las entrevistas llevadas a cabo, procederé a analizar los resultados generales obtenidos de las diferentes empresas familiares vitivinícolas estudiadas.

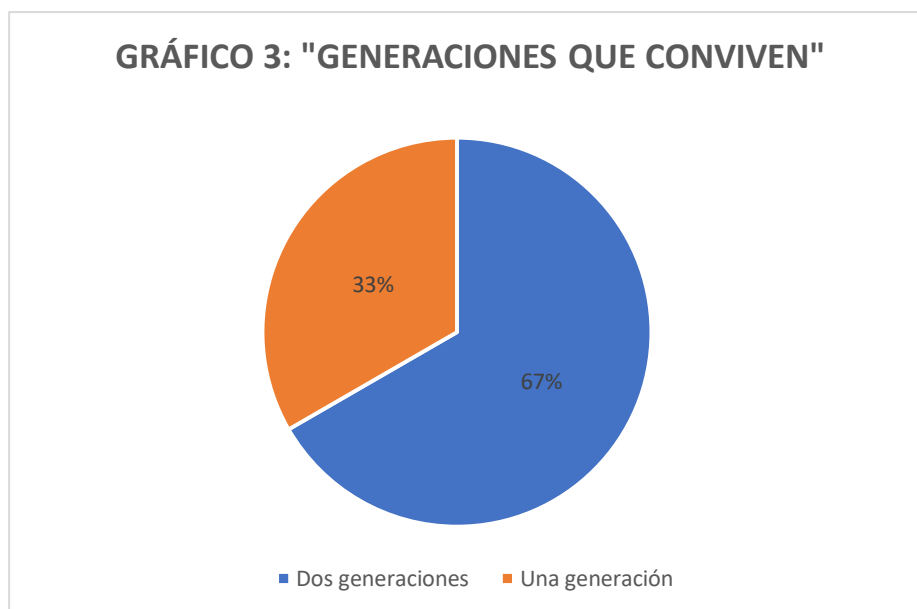
De tal forma, el análisis de la investigación sería:

- En relación a la pregunta sobre quién fue el fundador y el parentesco con él, en cuatro de los casos de los entrevistados el parentesco se trata del padre de estos, con la excepción de dos ocasiones, en las cuales una fue el mismo fundador y en otra que fue el nieto del fundador.
- Respecto a la generación que se encuentra al mando de la empresa, es la segunda generación en cuatro de los casos. Teniendo relación con la pregunta anterior, solo en dos casos se rompe esta mayoría: en uno de ellos quien se encuentra al cargo es el fundador de la organización, y la segunda excepción es la empresa vitivinícola que se encuentra en la tercera generación.



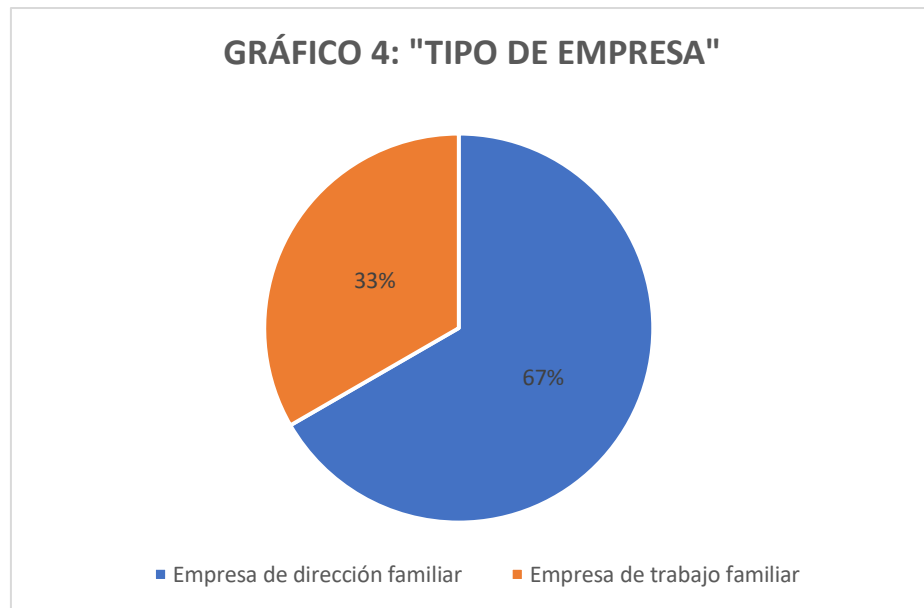
Fuente: Elaboración propia

- En cuanto a la pregunta sobre cuántas generaciones conviven, cuatro de las seis empresas vitivinícolas han respondido que dos, la primera y la segunda generación. También existen casos en los que solo existe una primera generación, y otro en los que convive únicamente la tercera generación.



Fuente: Elaboración propia

- Con relación al tipo de empresa familiar de la que se tratan las bodegas, las respuestas han versado sobre empresa de trabajo familiar o empresa de dirección familiar, siendo la segunda de estas respuestas la más común entre los entrevistados.

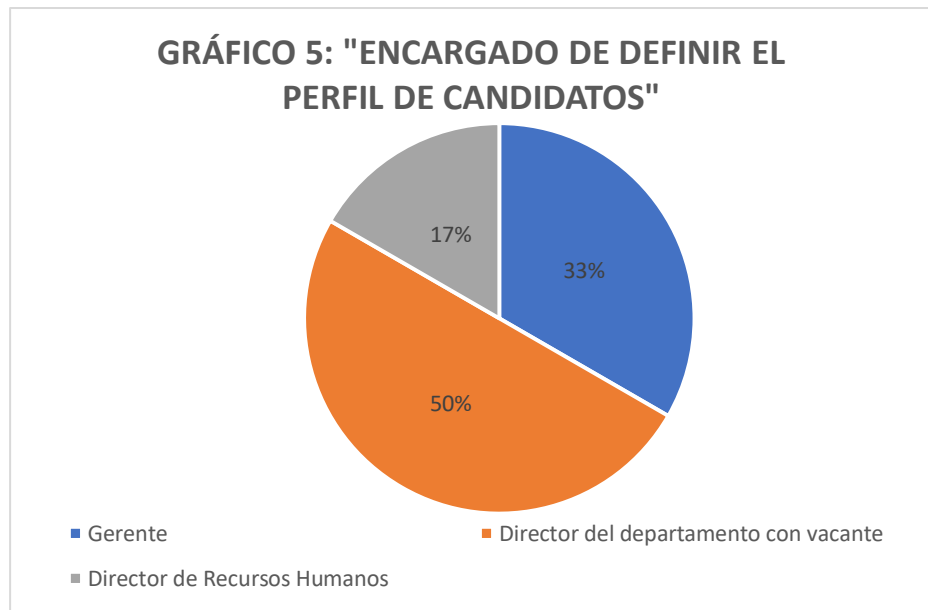


Fuente: Elaboración propia

- Según la opinión de los entrevistados de trabajar en empresas familiares, todos afirman que se encuentran contentos de poder formar parte de una empresa familiar, aunque si destacan el gran sacrificio que esto requiere, ya que es necesario estar pendiente y disponible la totalidad del día, ponerse de acuerdo sobre diferentes generaciones señalan que es más complicado de lo que parece ya que “siempre se ponen en duda experiencias de la nueva generación, e intercambiar experiencias con una generación más mayor acostumbrada a llevar la empresa de una manera es tarea complicada”, según una entrevistada. Pero aparte de las desventajas, todos hacen balance positivo y señalan que el grado de implicación no es el mismo que al trabajar en una empresa ajena.
- Las aportaciones que los miembros de la familia tienen que aportar a la empresa son: tranquilidad, valores, disciplina, ganas, disposición y dedicación, cariño continuo al producto, esfuerzo, sacrificio, y responsabilidades extras, entre otros.
- En cuanto a la pregunta sobre quien podría llegar a ser propietario de la empresa, todos han coincidido que los únicos que podrían ser propietarios son los miembros de la familia, y

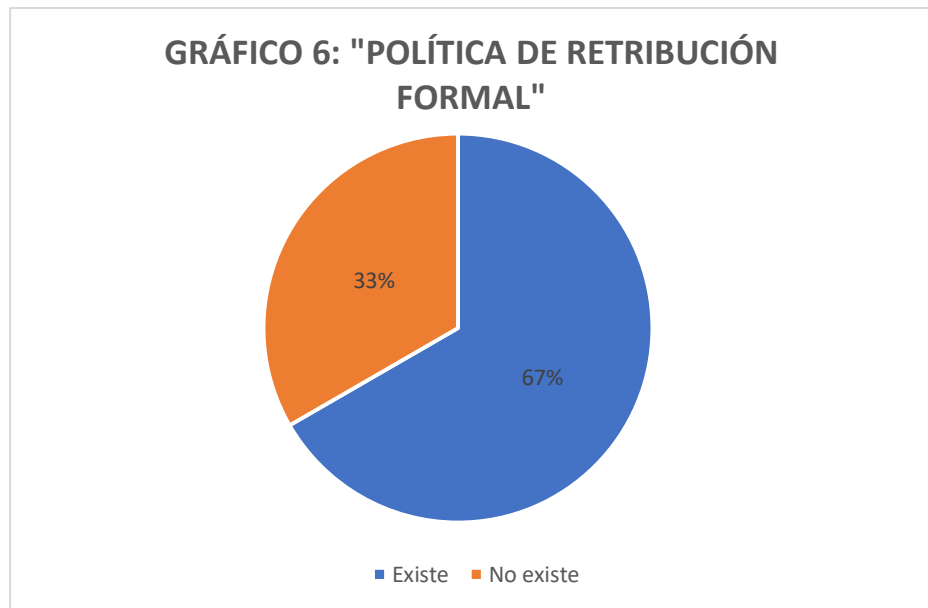
más en concreto, la próxima o próximas generaciones. En ningún caso, se han nombrado a aquellos que no pertenecen a la familia en cuestión.

- A la hora de preguntar sobre si existe o no un proceso de sucesión formal, solo con excepción de un caso, todos han contestado que no cuentan con este. La excepción que se ha obtenido ha afirmado que sí, que su empresa cuenta con un proceso de sucesión formal, y que los sucesores tan solo podrán llegar a ser los hijos del gerente y fundador de la empresa.
- Según la existencia de un protocolo familiar en la organización, todas las respuestas han sido en negativo, ya que ninguna cuenta con este. Según estos, a pesar de no tener uno con reglas estrictas, “se funciona mediante reuniones y acuerdos entre los miembros de la familia”.
- Respecto a quién es el encargado de definir el perfil de los candidatos buscados, las respuestas son variadas. En algunos casos, el encargado es el gerente, en otros casos se trata del director del departamento que tiene una vacante, también el director general o el director de Recursos Humanos. Dependiendo de la organización entrevistada, las respuestas han sido diferentes, aunque en la gran mayoría el gerente o fundador ha estado presente, entendiéndose que el gerente es el fundador o heredero en todos los casos.



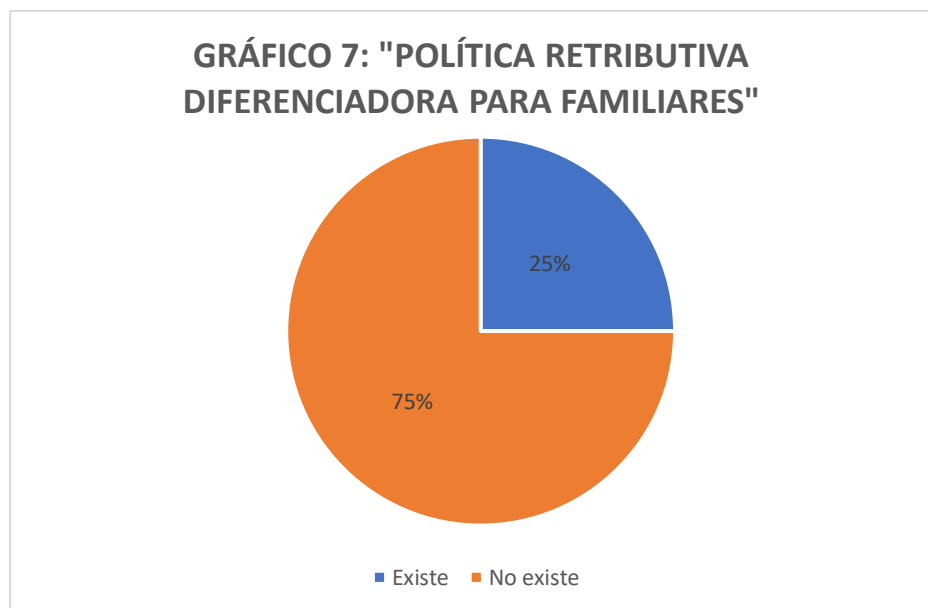
Fuente: Elaboración propia

- En cuanto a si existe o no un proceso de selección formal, cuatro de las empresas familiares entrevistadas han contestado que sí, que su empresa cuenta con él, requiriéndose diferentes pautas dentro del proceso. También se han encontrado excepciones en las cuales no cuentan con ningún proceso formal de selección, siendo solo dos de las empresas las que han negado tenerlo.
- Relacionado con la política de retribución formal, en general sí que existen en su organización, siendo estos 4 de los 6 entrevistados. Esta política parte del convenio colectivo de bodegas y adaptado al puesto en cuestión.



Fuente: Elaboración propia

Los entrevistados que han contestado que efectivamente cuentan con esta política, tenían otra pregunta sobre si existe política diferenciadora para empleados miembros de la familia, y tres de los cuatro han contestado que no, que la política retributiva es la misma para todos los trabajadores miembros o no de la familia. Existe una excepción, la cual afirma que la política diferenciadora de retribución se lleva a cabo en su empresa para miembros familiares.



Fuente: Elaboración propia

- Respecto a los perfiles buscados para los puestos más característicos, buscan a gente trabajadora y con ganas, implicación y disposición. En cuanto a la formación, requieren estudios adecuados al puesto en cuestión, además de idiomas y experiencia en puestos de la misma categoría.
- Todos coinciden en la gran satisfacción del ambiente laboral generado en su empresa vitivinícola, producida por el buen clima laboral con el que cuentan.
- En cuanto a la comunicación entre trabajadores familiares y no familiares, la totalidad afirma que la comunicación no solo es fluida, excepcional y fundamental, sino que además alegan que “para un correcto funcionamiento, tiene que existir esta comunicación entre todos los empleados y también implicación en la toma de decisiones en equipo”.
- Relacionado con si los sucesores requieren formación específica para trabajar en la empresa familiar, todos están de acuerdo en que sí, que tiene que haber una formación y preferiblemente también una experiencia.
- Al preguntar sobre si la formación del entrevistado fue orientada para ocupar un puesto en la empresa, se registran los mismos casos entre los que sí que la orientaron y entre los que su formación fue indiferente pero luego ajustaron las aptitudes y conocimientos al puesto desempeñado. Tres de los entrevistados han contestado que sí, que su formación fue realizada para que, años después, podrían tener un puesto en la empresa familiar. Otros tres entrevistados dijeron que esta formación fue indiferente.



Fuente: Elaboración propia

- Sobre si podrían llegar a despedir a un miembro de la familia, todos han contestado que podría darse el caso si la situación fuera tan grave que así lo requiriera. Una entrevistada comenta que este caso ya se dio en una ocasión anteriormente.
 - Finalmente, existía una pregunta abierta para que los entrevistados podrían añadir lo que les pareciera conveniente. No todos han hablado en esta, pero los que sí lo han hecho han destacado la difícil gestión y dirección de una empresa familiar. Además, no han querido perder ocasión de hablar del importante componente afectivo que existe en las organizaciones familiares y la responsabilidad que supone formar parte de una de ellas como miembro de la familia.
- Todas quieren destacar que se dedican a algo tradicional en La Rioja, y que esto supone un plus de esfuerzo y dedicación.

5. CONCLUSIONES

Tras haber realizado la investigación en las seis empresas familiares vitivinícolas seleccionadas, enfocando dicho análisis en los objetivos marcados al inicio de este estudio, podría concluir con los siguientes resultados.

La herencia y sucesión de estas organizaciones, no tiene unas pautas o normas marcadas, ya la totalidad de estas carecen de un proceso de sucesión fijado. Este punto es algo que ha llamado la atención, ya que, aunque en cinco de esas seis empresas aun perviva la primera generación, sería interesante que ya contaran con un proceso de sucesión para así facilitarlo cuando llegue el momento.

A pesar de no contar con un proceso de sucesión formal, las seis organizaciones familiares han coincidido que el próximo sucesor de esta será un miembro de la familia, ya que ninguna contempla que a corto plazo la empresa quede en manos de una persona ajena a esta. Estas empresas entrevistadas, nos han dado a entender que los sucesores de estos serán los hijos/as de los fundadores.

De tal forma, la gestión empresarial es llevada a cabo por los propios fundadores que aún forman parte de estas empresas, ayudados por los herederos que en todos los casos serán los hijos, como ya se ha comentado.

En cuanto a las generaciones que conviven en estas, se ha podido comprobar que en un 67% de las empresas analizadas conviven dos generaciones, que en todos los casos son padres e hijos. El 33% restante, se divide en dos situaciones. En la primera de estas, la única generación que convive es la primera, el propio fundador de dicha bodega. El otro caso, se trata de la organización en la que convive también solo una generación, que curiosamente se trata de la tercera, ya que la primera y fundador murió, y la segunda a pesar de que residió en esta, finalmente decidió abandonar el cargo; por ello, la generación que al mando es la tercera, siendo la única que existe.

El tipo de empresas que se han encontrado han sido únicamente dos, o empresas de trabajo familiar o empresas de dirección familiar. Esto hace ver que se trata de empresas pequeñas en las que las personas ajenas a la familiar que trabajan en esta, forman un número muy pequeño.

Cabe destacar, que en dicho análisis también contamos con empresas de tamaño mayor, en las que el tipo de organización es una empresa de dirección familiar, lo que significa que, a pesar de que los trabajadores mayoritariamente no serán miembros de la familiar, la dirección de esta empresa recae a cargo únicamente de miembros familiares.

En relación a los valores necesarios para su continuidad, las seis PYMES familiares coinciden en que se requiere esfuerzo, sacrificio y, sobre todo, muchas ganas de seguir con el legado familiar. Todos tienen claro la dificultad de sacar a delante una empresa familiar de pequeño o mediano tamaño en nuestra comunidad, pero en todas ellas se percibe una gran pasión por el trabajo que realizan y enorme ambición de continuar lo que años atrás sus antepasados formaron con ilusión.

Pasando al análisis de la gestión de los Recursos Humanos de estas empresas, encontramos que:

- El reclutamiento y selección de los candidatos es realizado bien por el fundador y gerente, bien por director del departamento, o bien por el director de Recursos Humanos. Esto depende de la importancia que estas empresas le dan a los diferentes cargos mencionados. Cabe destacar de aquí, que no todas estas empresas cuentan con un departamento únicamente dedicado a los Recursos Humanos, por ello que sea el gerente u otra persona la que se encargue de este proceso de selección y reclutamiento.
- En cuanto a la administración y gestión del personal, el caso es similar al anterior. Tanto la administración como la gestión del personal, está encargada a los fundadores de las empresas, al director del departamento en cuestión o al director de Recursos Humanos si este existe dentro de la organización.
- Relacionado con la retribución, se observa que está depende del puesto desempeñado. Cinco de las seis empresas vitivinícolas familiares nos han comentado que no existe una política de retribución diferenciada entre los miembros familiares y los que

no lo son. Solo una de estas seis organizaciones nos ha confesado que la retribución sí es diferente entre los trabajadores que formen parte de la familia y los trabajadores que no formen parte de la misma.

- El clima laboral que se ha encontrado en todas las empresas ha sido excepcional. Todos han coincidido que ,sin un buen clima laboral y una adecuada comunicación entre todos los empleados de la empresa, no sería posible un buen funcionamiento de esta. Por ello, se empeñan en que las relaciones entre todos los componentes sea fluida y adecuada para que la empresa desempeñe su labor de la mejor manera posible.
- Referente a la formación de los miembros de las empresas, todos apuntan que se requiere una formación y una experiencia para ocupar cualquier puesto de la empresa.

Tres de los seis entrevistados han declarado que su formación fue específica para ocupar el puesto que hoy en día tienen.

Los otros tres entrevistados han señalado que su formación fue independiente de su puesto actual en la empresa familiar. Estos eligieron su formación según su vocación personal, y tiempo después han adaptado esta formación a su puesto actual.

Con todo esto, se concluirá que la herencia y sucesión llevada a cabo por las organizaciones estudiadas, no sigue un proceso fijado. Este se realiza sobre la marcha y dejando como herederos de estas a los hijos de los actuales fundadores.

Cabe destacar, que ninguna de las seis empresas vitivinícolas cuenta con un protocolo fijado ni planteado, algo que hoy en día muchas de las empresas nacionales tienen, ya que ayudan a evitar problemas entre la familia y fijar unas normas y reglas para que las relaciones familiares no se vean afectadas por ningún motivo laboral.

Por otro lado, el área de Recursos Humanos que tanta importancia tiene, como hemos estudiado en esta investigación, carece de existencia en las empresas familiares analizadas. Esto es así porque en una Comunidad Autónoma como

La Rioja, las empresas que más abundan son empresas de pequeño tamaño, en la cual la gestión del capital humano es llevada a cabo por los propietarios de esas empresas, sin necesitar mucha más ayuda de otras personas, ni contratar personal cualificado para tal fin.

Con la investigación llevada a cabo, se observa que a pesar de que los Recursos Humanos han evolucionado y cada vez son más las empresas que está integrando este departamento a su empresa, aún queda mucho camino por recorrer y que existen demasiadas empresas que aún no cuentan con este personal. Sí es cierto, que las empresas familiares analizadas son de pequeño tamaño y no requieren un departamento de Recursos Humanos para su gestión del capital humano, ya que al ser pocos empleados, como se ha mencionado con anterioridad, son los propios fundadores, gerentes o directores de otros departamentos los que realizan las funciones de este.

6. BIBLIOGRAFÍA

Carrasco Hernández, A. J., & Sánchez Marín, G. (2014). El capital humano en la empresa familiar: un análisis exploratorio en empresas españolas. *FAEDPYME International Review*, 3(5), 19-29.

Chiner, A. (2011). La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares/The need of correct family governance in family business. *Universia Business Review*, 32, 102, 104-109.

De Rins, M. Á. G. L. (2011). *El futuro de la empresa familiar: De la unidad familiar a la continuidad empresarial*. Barcelona: Profit Editorial.

Dodero, S. (2010). *El ciclo de vida de las empresas familiares*. Recuperado de <http://familybusinesswiki.ning.com/profiles/blogs/el-ciclo-de-vidade-las>

Farré, M. G., & Llauredó, J. M. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Gallo, M. Á. (2004) Tipologías de las empresas familiares. *Revista empresa y humanismo* Vol. VII, 2, 241- 258.

Gallo, M. Á., & de Rins, M. A. G. L. (1998). *La sucesión en la empresa familiar* (No. 12). Barcelona: La Caixa.

Gimeno, J. P. F. (1999). *Problemas de la transmisión de la empresa familiar*. Valencia: Universitat de València.

IEF. (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*. Barcelona : IEF.

IEF y Red de Cátedras de Empresa Familiar. (2016). *La empresa familiar en España*. Barcelona : IEF.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson educación.

Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar: cómo planificar para la continuidad*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.

Quintana, J. (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*. Madrid: Instituto de la empresa familiar.

Raposo, N. P., & FernandezPerez, P. (2009). La internacionalización de la gran empresa familiar española. Una perspectiva histórica. *Información comercial española*, 849, 27, 28-34.

Tàpies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, 32, 14-23.

ANEXOS



La presente entrevista contiene el fin de investigar acerca de cómo se produce la sucesión y herencia de diferentes Bodegas familiares ubicadas en La Rioja. Ello, orientado a las áreas de Recursos Humanos.

Tras la información que obtenga, procederé al estudio de los resultados. Todo ello será para el trabajo de campo que realizo en el Trabajo Fin de Grado, para finalizar con mis estudios de Relaciones Laborales y Recursos Humanos que curso en la Universidad de La Rioja.

Les agradezco su ayuda y su atención.

1. ¿Quién fue el fundador de la empresa? ¿Cuál es su parentesco con el?
2. ¿Qué generación se encuentra al mando de la empresa?
3. ¿Cuántas generaciones se encuentran trabajando en la actualidad?
4. ¿Qué tipo de empresa familiar es (empresa de trabajo familiar, empresa de dirección familiar, empresa de gobierno familiar, empresa familiar de inversión o empresa familiar coyuntural)
5. ¿Cuál es su opinión de trabajar en una empresa familiar?
6. ¿Qué debéis aportar vosotros como familia a la empresa?
7. ¿Quién puede llegar a ser propietario de la empresa?
8. ¿Tiene la empresa un proceso de sucesión formal?
9. ¿Cuenta la empresa con un protocolo familiar? (Protocolo familiar: escrito en el que se exponen reglas que presidirán la relación familia-empresa.)
10. ¿Quién es el encargado de definir el perfil de los candidatos buscados?
11. ¿Cuenta la organización con un proceso formal de selección?
12. ¿Existe una política de retribución formal?. En caso afirmativo, ¿existe una política diferenciadora para los empleados miembros de la familia?

13. ¿Qué perfiles requerís para los puestos más característicos de su empresa?
14. ¿Se siente satisfecho con el ambiente laboral formado en su empresa?
15. ¿Existe comunicación entre los empleados, tanto familiares como no familiares, de su empresa?
16. Los sucesores familiares, para trabajar en vuestra empresa, ¿deben tener formación específica?
17. En cuanto a su formación profesional, ¿la orientó para ocupar un puesto en la empresa familiar o fue indiferente a esta?
18. ¿Podría darse el caso de despedir a un miembro de la familia?
19. Una vez finalizadas las preguntas dirigidas, ¿ve usted necesario añadir algún tipo de información relevante en relación a los temas tratados?